

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti podniku
Company Competitive Strength Analysis

Student: Martin Orság
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Vévodová

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Orság**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Specializace: **01 Ekonomika podniku**
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti podniku**
Company Competitive Strength Analysis

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Konkurenceschopnost
3. Charakteristika a historie hotelu
4. Analýza konkurenceschopnosti
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HORNER, S.; SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 479 s. ISBN 80-247-0202-9.

KRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-869229-05-1.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Vévodová**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně. Všechny použité zdroje uvádím v příloze.

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janě Vévodové za odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2010

1 Úvod 6

2 Konkurenceschopnost	8
2. 1 Analýza	8
2. 2 Analýza SWOT	9
2. 3 Analýza strategických obchodních jednotek hotelu	12
2. 3. 1 Model BCG (matice růst-podíl)	13
2. 4 Analýza konkurenčních hotelů	14
2. 5 Potřeby a požadavky hostů a jejich vliv na tvorbu strategie hotelu	16
2. 5. 1 Zákazník	16
2. 5. 2 Potřeby zákazníka	17
2. 6 Dotazník	19
3 Charakteristika a historie hotelu	21
3. 1 Základní informace o společnosti Horský hotel TATRA, s. r. o.	21
3. 2 Historie Horského hotelu TATRA	21
3. 3 Místo podnikání	22
3. 4 O společnosti.....	22
3. 5 Relaxační centrum	23
3. 6 Konkurence	26
3. 6. 1 Hotel Lanterna	26
3. 6. 2 Wellness hotel Horal	26
3. 6. 3 Hotel Galík	27
3. 6. 4 Horský hotel Soláň	27
3. 6. 5 Horský hotel Babská	27
3. 6. 6 Horský hotel Kyčerka	28
3. 7. Organizační struktura Horského hotelu TATRA	29
4 Analýza konkurenceschopnosti	30
4. 1 SWOT-analýza	31
4. 2 Vyhodnocení dotazníku	34
4. 3 Návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti	49
4. 3. 1 Fondy evropské unie	51
4. 3. 2 Získání dotace	52

<i>4. 3. 3. ROP NUTS II Střední Morava</i>	<i>53</i>
5 Závěr	55

1 Úvod

Cestovní ruch představuje u nás i ve světě velmi dynamicky se rozvíjející segment ekonomiky. Svým objemem tržeb se řadí ve světě na třetí místo za petrochemický a automobilový průmysl. Rovněž rozsahem zaměstnanosti a tvorbou kvalitních pracovních příležitostí patří mezi nejvýznamnější ekonomická odvětví.

Cestovní ruch má významný vliv na rozvoj ekonomicky slabších regionů. Mezi jedny z takovýchto regionů jistě patří i Zlínský kraj. Zejména atraktivní je pak prostředí Beskyd a Javorníků, které každoročně přiláká mnoho turistů, kteří zde chtějí trávit svůj volný čas. Díky tomu se zde nachází mnoho hotelových komplexů, horských chat či drobných soukromníků, kteří nabízejí ubytovací služby.

Má bakalářská práce se bude zabývat, jak je již z názvu patrné, analýzou konkurenceschopnosti Horského hotelu TATRA. Motivací pro toto téma jsem získal při výkonu praxe v tomto hotelu. Bakalářská práce bude členěna na tři kapitoly. První kapitola bude pojednávat o možnostech, jakými lze analyzovat postavení na trhu cestovního ruchu. Dále také o různých zdrojích informací, které jsou pro uskutečnění správné analýzy potřebné. Také bych se zde chtěl zmínit o potřebách zákazníků, jejichž identifikace je pro dobré fungování hotelu zásadní.

Ve druhé kapitole poskytnu základní informace o Horském hotelu TATRA. Budu se zde zabývat veškerými službami, které hotel nabízí svým zákazníkům. Dále se zde zaměřím na historii Horského hotelu TATRA a na konkurenční hotely, které působí na místním trhu cestovního ruchu..

Ve třetí části sestavím dotazník, který by dostatečně určil, jak jsou hosté spokojeni se službami hotelu, a jak si na tom hotel stojí v porovnání s konkurencí. Chci také vytvořit swot-analýzu, která by rychle a přehledně zobrazila veškerá silná a slabá místa i příležitosti a hrozby hotelu. Závěr této kapitoly věnuji návrhům, které by vedly ke zlepšení chodu hotelu a tím ke zvýšení jeho celkové konkurenceschopnosti.

Cílem mé bakalářské práce bude zjistit chyby a nedostatky Horského hotelu TATRA, které znemožňují dosažení lepšího postavení na trhu. Zaměřím se také na příležitosti, které by hotelu dopomohly ke zvyšování tržeb a zisku. Následně se budu snažit vytvořit návrhy vhodných opatření, které by vedly ke zkvalitnění nabízených služeb, vyšší spokojenosti zákazníků a tím ke zefektivnění celkového chodu hotelu.

2 Konkurenceschopnost

Slovo konkurenceschopnost lze obecně definovat jako jistou schopnost úspěšně soutěžit (zapojit se do soutěže) v tržním prostředí, při čemž je důraz kladen na slovo úspěšně a na místo, kde soutěž probíhá, tedy v tržním prostředí. Uvedené pojetí znamená, že konkurenceschopnost je vlastnost soutěžících schopných zúčastnit se soutěže v tržním prostředí a logicky lze odvodit, že nekonkurenceschopnost je vlastnost neúspěšných soutěžících v tomto prostředí.

Konkurenceschopnost podle Prof. Portera je schopnost organizace produkující hodnoty čelit pěti hybným silám konkurence v konkurenčním prostředí. Mezi tyto síly patří:

- odběratelé
- dodavatelé
- stávající konkurence
- nově vstupující subjekty
- substituenty¹ [6]

2.1 Analýza

Analýza je jedním ze základních pomocníků v rozhodovacím procesu. Sběrem informací o trhu, o potenciálních zákaznících i o podniku a jejich následným analyzováním tvoříme určitý podklad pro přijetí určitého řešení. [2]

¹ Substituent – prvek nahrazující původní prvek.

Podle A. M. Morrisona jde především o nalezení odpovědí na pět základních otázek, a to:

- Kde jsme nyní?
- Kdy bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?²

Podstata analýzy se také projeví při tvorbě strategie hotelu, která vyžaduje důsledné rozpoznání všech faktorů, které mohou ovlivnit celkovou úspěšnost hotelu. Jedná se především o silné a slabé stránky, specifické přednosti, příležitosti a ohrožení na trhu cestovního ruchu, vnější prostředí, konkurenční hotely, potřeby a požadavky hostů a podobně. Takovéto informace jsou základem pro přijetí kvalitních rozhodnutí. Získávají se prostřednictvím marketingového výzkumu. [2]

2.2 Analýza SWOT

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity, který v šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Rychlost a relativní jednoduchost dělají z této analýzy velice oblíbený prostředek ke zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Každá firma si může sestavit svou vlastní SWOT analýzu poměrně rychle a levně. Je však důležité, aby se na její realizaci podílelo co možná nejvíce pracovníků napříč spektrem celé firemní organizační struktury. V opačném případě může dojít ke značnému zkreslení, čímž se vypovídací schopnost analýzy značně snižuje. [5]

Tato analýza je prvním krokem k určení současné pozice hotelu na trhu cestovního ruchu. Je to metoda, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby hotelu. Díky informacím nashromážděným v této analýze můžeme odpovědět

² Királová, A. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. Analýza, s. 22.

na otázku: „Z čeho se skládá nabídka hotelu na trhu?“, či „Co ovlivňuje úspěšnost nabídky hotelu na trhu a v jakém směru?“. [2]

Silné stránky hotelu představují určitou výhodu oproti konkurenci, která na trhu působí. Obecně se doporučuje zakomponovat silné stránky do marketingové strategie nebo do produktu jako „něco malého navíc“. Mohou to být například:

- bohatost nabídky
- dobrá dopravní dostupnost
- přírodní prostředí
- dlouhá historie
- architektonické ztvárnění
- dobrá image
- péče o hosta
- odbornost zaměstnanců a podobně

Slabé stránky naopak představují nevýhodu oproti konkurenčním hotelům. Mezi slabé stránky mohou patřit například:

- zdevastované přírodní prostředí
- image
- cena produktu
- nízká úroveň poskytovaných služeb
- nedostatek zdrojů
- nedostatek manažerských schopností
- vysoké provozní náklady
- špatné vztahy mezi zaměstnanci hotelu a podobně

Tyto slabé stránky je zapotřebí co nejdříve identifikovat a minimalizovat, popřípadě úplně odstranit. Není však dobré odstraňovat je za každou cenu. Přehnanou orientací na slabé stránky by se mohly zbytečně oslabovat silné stránky, což by mohlo vést k destabilizaci pozice hotelu na trhu cestovního ruchu. [1], [2]

Otázky, na které by měl hotel odpovědět při analýze silných a slabých stránek:

- Jak velký je hotel? – kolik má poschodí, čtverečních metrů zastavěné plochy atd.
- Jaké jsou kapacity hotelu? – počet pokojů, počet parkovacích míst, počet židlí v restauraci, jaké místnosti jsou hostům k dispozici a podobně
- Kde je hotel lokalizován? – v jak velkém městě či vesnici se nachází hotel, jaké zajímavosti se nacházejí poblíž hotelu, na které nebo vedle které silnice a podobně
- Kdy je vytíženost hotelu nejvyšší? – zde se jedná o určení sezónnosti, ve kterých měsících je hotel nejvíce navštěvován
- Kdo jsou hosté pro ubytovací a kdo pro pohostinské služby? – zda jsou to bohatí lidé nebo spíše střední vrstva, muži nebo ženy a podobně
- Jaká je atmosféra hotelu? – jak hotel působí na ubytované, zda je tichý, rychlý, komerční, výstřední a podobně
- Jaký je fyzický stav hotelu? – jak je hotel udržován, zda je moderní, čistý, současný, tradiční, nebo staromódní, zastaralý či neudržovaný
- Jaký je výsledek analýzy jednotlivých středisek hotelu? – která střediska vykazují nejlepší výsledky, nejvyšší zisky a která naopak potřebují pomoc³

Hotel touto analýzou zjišťuje nejen svou nabídku, současný cílový segment a marketingový mix, ale také nabídku, cílový segment a marketingový mix svých konkurentů. Výsledkem analýzy silných a slabých stránek je určení specifické přednosti hotelu. Tato přednost je základem pro zaujetí pozice hotelu na trhu cestovního ruchu.

Swot-analýza nezjišťuje jen silné a slabé stránky podniku, ale snaží se také nalézt příležitosti a hrozby hotelu. Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky.

³ Királová, A. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. Analýza, s. 26.

Příležitostí pro hotel na trhu může být kupříkladu:

- objevení nového tržního segmentu⁴
- změny v legislativě
- vstup do hotelového řetězce a podobně

Hrozby představují opět protipól příležitostí, stejně jako slabé stránky opak silných stránek. Hrozby hotelu tedy mohou být:

- silná konkurence
- klesající tržní podíl
- změny v legislativě
- vstup významného hotelového řetězce na trh a podobně

Efektivní využití informací, které SWOT analýza poskytuje, je základem ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu. [2]

2.3 Analýza strategických obchodních jednotek hotelu

Vzhledem k tomu, že hotel provozuje činnosti v různých střediscích (například poskytování ubytovacích služeb, pohostinství a podobně), může aplikovat teorii strategických obchodních jednotek. Jednotlivá střediska představují jedinou činnost (například poskytování ubytovacích služeb) nebo soubor vzájemně propojených činností (pohostinství a ubytování), které lze samostatně plánovat bez ohledu na ostatní. Takto vytvořené jednotky mají své odpovědné vedoucí (manažery) i svou vlastní konkurenci.

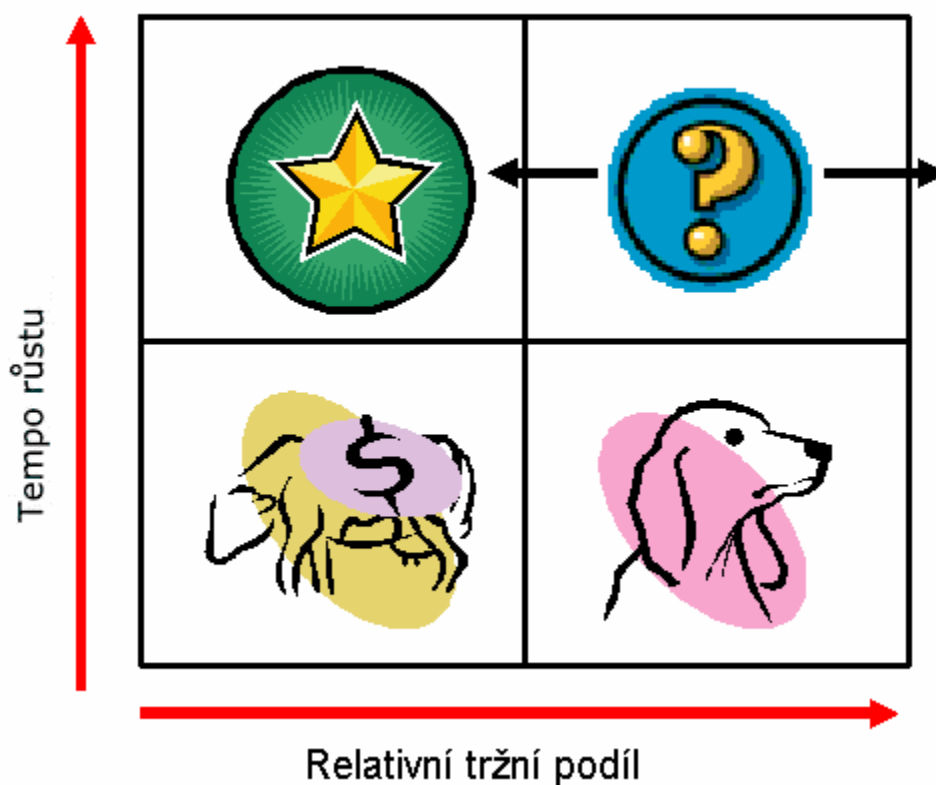
Smyslem takovýchto jednotek je určení specifických strategií, získávání informací a vyčlenění potřebných zdrojů. Vedení tak snáze pozná, které aktivity jsou ziskové, a které podnik zatěžují. [2]

⁴ Segment - část, díl či úsek trhu tvořený spotřebiteli s podobnými vlastnostmi.

2.3.1 Model BCG (matice růst-podíl)

Je nejznámějším modelem hodnocení portfolia. Slouží jako pomoc při řízení a rozhodování o zdrojích. Vyvinula jej americká společnost „The Boston Consulting Group“ (odtud BCG) a lze jej aplikovat i v hotelové praxi. Je založen na souvislosti mezi tempem růstu trhu (což znázorňuje vertikální osa) a relativním tržním podílem (horizontální osa). Díky tomuto rozdělení vzniká určitá matice, která se rozděluje do čtyř kvadrantů⁵. Každý z těchto kvadrantů má svůj název a představuje odlišný charakter činností. [12], [2]

Obrázek č. 1: **Model BCG**



Zdroj: [15]

I. Kvadrant – Hvězdy:

Jsou největším zdrojem zisku pro podnik, vyžadují ale také vysoké investice. Je časté, že se z nich stávají peněžní (dojné) krávy.

⁵ Kvadrant - jedna ze čtyř částí roviny rozdělené dvěma kolmicemi.

II. Kvadrant – Otazníky

Mají vysoký stupeň růstu na trhu, ale nízký relativní tržní podíl. Vyžadují dostatek financí. Jsou z hlediska chování na trhu nevyzpytatelné. Hvězdy se z nich mohou stát jen s uplatněním velmi citlivého přístupu.

III. Kvadrant – Peněžní krávy (jindy také Dojné krávy)

Mají často až dominantní tržní podíl, ale jen nízký stupeň růstu. Přestavují podstatného tvůrce podnikového zisku.

IV. Kvadrant – Psi

Jedná se o činnosti s nízkým stupněm růstu a nízkým relativním tržním podílem. Jsou to obvykle o ztrátové činnosti, které končí svůj životní cyklus. [12]

2.4 Analýza konkurenčních hotelů

Správné zhodnocení konkurence je jedním z podstatných bodů marketingového plánování, a proto potřebujeme o konkurenci důkladné informace.

Úkolem analýzy konkurence je zejména sběr a vyhodnocení pokud možno co nejpřesnějších informací o nejdůležitějších konkurentech firmy.

Periodická analýza konkurence na trhu cestovního ruchu umožňuje využít silné stránky a specifické přednosti hotelu k odvrácení ohrožení ze strany konkurence na trhu. [2]

Management hotelu musí především hledat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?

- Kdo jsou jejich zákazníci?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jak obvykle reagují na své ohrožení?⁶
- Jaká je jejich marketingová koncepce?
- Jaké jsou jejich finanční zdroje a ziskovost?
- Jaká je jejich tržní pozice?
- Jaký je jejich tržní podíl?
- Jaký je růst firmy?
- Jaké jsou obory jejich podnikání?
- Jaká je jejich inovační schopnost?
- Jaká je kvalifikace jejich pracovníků?

Je nutné provést srovnání jednotlivých konkurentů s vlastním podnikem. Měli bychom se ptát: Je konkurence lepší, právě tak dobrá, nebo horší než náš podnik?

Hotel by měl uskutečnit analýzu konkurence, při které použije otázky i způsob hodnocení popsaný pro vlastní analýzu SWOT.

Při analyzování konkurence je potřebné identifikovat nejen současnou konkurenci, ale také potenciální, což pomůže hotelu předvídat, jak bude konkurence reagovat na změny na trhu v budoucnu, a tím i přijmout adekvátní strategická rozhodnutí. [5], [2]

Schopnost hotelu obstát v konkurenci závisí na možnosti vstupu konkurence na trh, současné konkurenci na vybraném trhu, schopnosti hotelu ovlivnit hosty konkurence a na stupni rozvoje cestovního ruchu v cílovém místě.⁷

⁶ Királová, A. Marketing hotelových služeb. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2006. Analýza, s. 32.

⁷ Királová, A. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. Analýza, s. 33.

V každém oboru snižuje konkurenční boj výnosnost vloženého kapitálu. Vstup konkurence na současný trh je motivován dlouhodobou ziskovou přitažlivostí trhu nebo tržního segmentu. [2]

Podle M. Portera existuje 5 sil, které dlouhodobě negativně ovlivňují ziskovou přitažlivost trhu.

Síly, které dlouhodobě negativně ovlivňují trh:

- hrozba intenzivního odvětvového soupeření
- hrozba nových uchazečů
- hrozba substitučních produktů (cena a zisk)
- hrozba rostoucí kompetence zákazníků
- hrozba rostoucí kompetence dodavatelů⁸

2.5 Potřeby a požadavky hostů a jejich vliv na tvorbu strategie hotelu

Aby mohl hotel efektivně fungovat, musí vědět, kdo je jeho zákazník a jaké jsou jeho potřeby.

2.5.1 Zákazník

Zákazník je buď osoba, domácnost nebo organizace, která nějakou formou zaplatí za službu a tím pro sebe získává užitek. Zákazník je tou nejdůležitější osobou ve firmě, a to bez ohledu na to, zda přichází osobně či píše nebo telefonuje. Prosperita a úspěšnost hotelu je závislá na dobrých vztazích mezi zákazníkem a zaměstnanci. Staré známé klišé: „Náš zákazník, náš pán“ je zde na místě.

Vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem služby je dosti odlišný od vztahu zákazníka a výrobce, protože zákazník, kterému se služba poskytuje, bývá přímým účastníkem tohoto

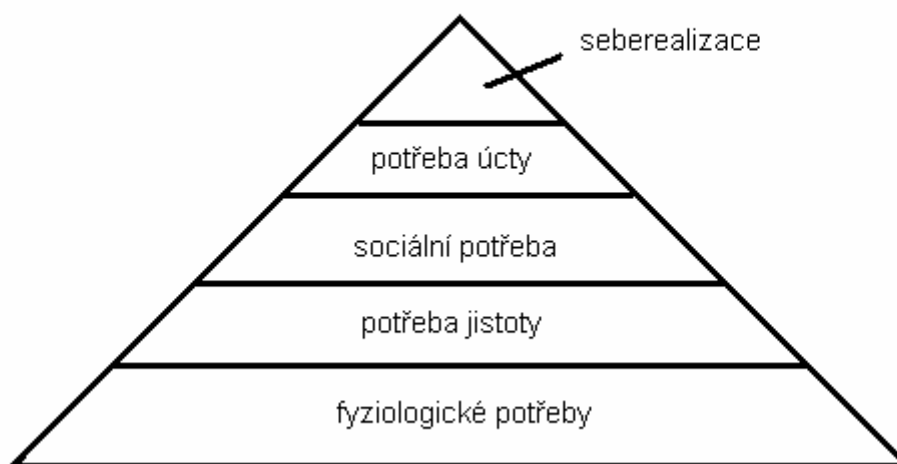
⁸ Királová, A. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. Analýza, s. 33.

procesu a stává se často i spoluproducentem služby. Tento fakt přispívá k vytváření dlouhodobých důvěrných vztahů mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. [1]

2.5.2 Potřeby zákazníka

Potřeba je subjektivně pociťovaný nedostatek něčeho nezbytného. Potřeby, které člověk vnímá a uvědomuje si je, nazýváme přáním. Vypsát potřeby zákazníků je takřka nemožné, protože zákazník je také jen člověk a na světě neexistují dva stejní lidé. Nejpoužívanější teorií, kterou je možné v hotelu využít, je Maslowa teorie motivace. Autor se snažil potřeby uspořádat podle významu a naléhavosti jejich uspokojení do tzv. pyramidy hierarchických potřeb. Uspokojení základních (fyzilogických) potřeb je podmínkou pro uspokojení hierarchicky výše postavených potřeb. [2], [1]

Obrázek č. 2: Maslowa pyramida



Zdroj: vlastní zpracování

K tomu aby hotel mohl potřeby zákazníka co nejlépe uspokojovat, musí znát odpovědi na následující otázky:

- Odkud přicházejí naši hosté?
- Jaká je příčina návštěvy hotelu?
- Jak přicestovali?
- Kdo je naše konkurence v cílovém místě a kdo jsou její hosté?
- Existuje na trhu potřeba ohledně ubytovacích služeb, která ještě nebyla uspokojena?
- Jaká je koncentrace lidí v okolí?
- Kdy a kde se tito lidé stravují?
- Jaké jsou dopravní tepny k cílovému místu?
- Kde se nachází taková koncentrace lidí, kteří jsou dost daleko od svého domova, aby se na noc vrátili domů, ale nenacházejí se dál od našeho hotelu než jeden den cesty autem?⁹

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí managementu bývá obvykle stanovení cílového segmentu trhu. Management musí zkoumat, zda produkt, který nabízí, je takový, jaký si cílový segment žádá. [2]

Získávání relevantních informací o cílovém segmentu trhu je základem k efektivnímu vedení společnosti. Management musí získávat tyto informace od lidí, se kterými přichází do styku, což jsou nejen hosté hotelu a zaměstnanci, ale také sekretářky ve velkých podnicích, garanti mítinků, seminářů a konferencí konaných v hotelu, řídící pracovníci, primátoři, starostové, pracovníci cestovních kanceláří a podobně. [2], [5]

Údaje potřebné k analýze hostů může hotel získávat z primárních a sekundárních zdrojů. Primární informační zdroje získáváme pomocí kvalitativních (zprávy preferenčních domácností, diskuse se zástupci cílového segmentu, marketingové experimenty) a kvantitativních metod (hotel si může nechat vypracovat studii o chování hostů, o působení reklamy, o spokojenosti hostů a podobně). Sekundární informační zdroje získáváme ze zpráv

⁹ Királová, A. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. Analýza, s. 34.

o využívání ubytovací kapacity, z dokumentů vlády, ze statistické ročenky, ze studií a analýzy profesionálních agentur, z informací z tisku, materiálu konkurence a podobně. [2]

2.6 Dotazník

Představuje jednu z možností sběru užitečných dat a informací o hotelu, které mohou dopomoci k vyšší spokojenosti zákazníků, a tím také ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. [5]

V hlavičce dotazníku by měl být uveden účel, ke kterému slouží, způsob, jakým má být vyplněn a poděkování za ochotu při vyplňování. Dotazník by měl na první pohled upoutat pozornost, nesmí respondenta hned na začátku odradit. Je potřeba se zaměřit především na:

- srozumitelnost
- přehlednost a snadnou orientaci
- jednoduchost vyplňování
- jazykovou korektnost
- typografickou úpravu
- grafickou úpravu

Na počátku tvorby dotazníku je důležité si stanovit cíl průzkumu, na který se zaměříme. Pokud není přesně definován, může se stát, že průzkum nesplní očekávání. Cíl musí být především zjistitelný a srozumitelný. [2]

Otázky, které pokládáme v dotazníku, by měly být:

- jednoznačné – měli bychom formulovat jednoduché a výstižné věty; vyvarovat se dvojitých záporů a nejednoznačných slov
- srozumitelné – měli bychom se vžít do cílové skupiny respondentů a pokládat otázky v jejich jazyce
- stručné – měli bychom používat krátké a stručné věty
- validní – měli bychom se ptát na to, co potřebujeme zjistit

Otázky v dotazníku musí mít logickou návaznost. První otázka by měla hosta naladit a motivovat ho k vyplňování, poté by měly následovat složitější otázky a na závěr se zařazují snadnější otázky. Měli bychom se vyvarovat používání sugestivních otázek, které svou formulací již napovídají odpověď.

Díky své finanční i personální náročnosti je dotazník hotely často využíván. Obvykle bývá dotazník hostům distribuován přímo do pokojů. [5]

3 Charakteristika a historie hotelu

3.1 Základní informace o společnosti Horský hotel TATRA, s. r. o.

Obchodní firma:	Horský hotel TATRA, s. r. o.
Sídlo:	Velké Karlovice, Na Mikulcově 505, PSČ 756 06
Identifikační číslo:	603 23 051
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	ubytovací služby, hostinská činnost, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej - vyjma činností uvedených v příloze 1, 2 a 3 zák. č. 455/91 Sb. o živnostenském podnikání
Jednatel:	Karel Urbář, r.č. 601020/0845 Horní Bezděkov 190, PSČ 273 51
Základní kapitál:	20 409 000,- Kč

3.2 Historie Horského hotelu TATRA

Hotel Tatra vznikl na začátku 60. let minulého století. Vybudoval ho zde podnikový výbor odborového svazu KOVO, TATRA, a.s. Hotel ve své minulosti těžil z výhodného postavení poblíž skláren Karolinka, které ho zásobovaly hosty. Proslavil se také pořádáním Sklářských plesů, na které se zde sjížděli lidé z dalekého okolí, díky čemuž si dokázali vybudovat stálou klientelu zákazníků. Za dobu své existence si stačil vybudovat dobré jméno, které mu nyní jistě pomáhá v přilákání zákazníků. V roce 2000 přešel Horský hotel TATRA do soukromého vlastnictví a stala se z něj společnost s ručením omezeným. [10]

3.3 Místo podnikání

Velké Karlovice leží v podhůří Javorníků a Beskyd. Svou rozlohou 82 km² se řadí mezi největší obce České republiky. Obec byla založena v roce 1714 Karlem Jindřichem ze Žerotína. V roce 1762 získaly Velké Karlovice svou pečeť. Z této doby se zachovalo několik stavebně kulturních památek, jimž vévodí karlovský kostel z roku 1754, postavený ve stylu pozdního baroka, Fojtství z roku 1793, Kupecký dům sloužící jako Karlovské muzeum, které tisícům návštěvníků přibližuje obraz života lidí v tomto rázovitém koutu Valašska.

Hřebeny a svahy hor vybízí v létě k turistice, jízdě na kole, v zimě ocení lyžaři nabídku upravených sjezdových tratí a nespočet kilometrů běžeckých a turistických tratí s různými stupni obtížnosti. Díky těmto vlastnostem se z Velkých Karlovic stává jedno z nejvýznamnějších turistických středisek Zlínského kraje. [16]

3.4 O společnosti



Horský hotel TATRA se nachází v krásném prostředí údolí Vsetínské Bečvy ve Velkých Karlovicích na pomezí Javorníků, Beskyd a Vsetínských vrchů. Nabízí kapacitu 41 pokojů *** (s koupelnou, záchodem, televizí, satelitem a telefonem) s 88 lůžky a možností 58 přistýlek. Pokoje a apartmány PLUS jsou navíc vybaveny minibarem, telefonem, rychlovarnou konvicí a fénem. K pohodě návštěvníků slouží restaurace s barem, vinárna s krbem, kavárna, noční klub, letní terasa s grilem i herna vybavená stolním tenisem, kulečnickem, stolním fotbalem a dětským koutkem.

Hotelová restaurace a vinárna nabízí široký výběr pokrmů. Labužníci ocení výběr značkových i archivních vín a masa připravovaná na otevřeném ohni. Posezení mohou zpříjemnit exotické nápoje.

V letním období hotel a jeho okolí nabízí nepřeberné možnosti pro sport, turistiku, odpočinek a rehabilitaci. Přímo u hotelu je tenisový kurt, hřiště na minigolf, ruské kuželky, pingpongový stůl, dětské hřiště s prolézačkami a ohniště. Funguje zde půjčovna horských kol a koloběžek. V blízkosti se nachází letní koupaliště s bazény a přírodní jezero. Hotel je ideálním výchozím bodem pro cykloturistiku i pěší turistiku po chráněné krajinné oblasti Beskydy.

V zimním období jsou k dispozici terény pro sjezdové lyžování s vleky o délce až 1000 m. Přímo u hotelu je hotelový vlek o délce 200 m, který je pro ubytované zdarma. Hotel je i ideální základnou pro běžecké lyžování, 50 km upravených běžeckých tratí napříč Beskydy uspokojí i nejnáročnější lyžaře. [10]

3.5 Relaxační centrum

Relaxační centrum patří mezi hlavní lákadla Horského hotelu TATRA. Je jedním z nejlépe vybavených relaxačních center v tomto regionu. Je v něm zaměstnáván kvalitní profesionální personál, který nabízí relaxaci, rehabilitaci, ozdravné procedury a odpočinek na nejvyšší úrovni. Mezi nabízené služby patří:

- redukčně-detoxikační zábal – jde o absolutní novinku v České republice; jedná se o zeštíhlovací ošetření, které spočívá v zabalení klienta do cca 25 elastických obinadel, namočených a ohřátých v roztoku o bahna bohatého na vzácné minerály; kúra garantuje zeštíhlení o 15 cm již při první aplikaci, jinak je zábal zdarma; produkt je určen pro rychlé výsledky, zpevnění uvolněné kůže a snížení viditelnosti celulitidy
- floating – tato procedura je zaměřena na relaxaci těla; velmi rychlého uvolnění se dosáhne asi během hodinového pobytu ve floating tanku naplněném teplou, velmi slanou vodou; účinky lze ještě více procítit pomocí masážních trysek; floating pomáhá

ke zlepšení stavu pohybového aparátu, bolesti kloubů, rychlejšímu léčení různých zranění a pročištění organismu

- hydromasážní vany WHIRLPOOL – jedná se o masáže prováděné působením pohybující se vody, obohacené vzduchem a vháněné tryskami do vany; hotel je vybaven dvěma výkonnými hydromasážními vanami HYDROPOOL 575; každá z těchto van je pro 5 osob; tato hydroterapie přináší relaxaci, regeneraci a rehabilitaci
- sladová koupel – je zaměřena na péči o suchou a problémovou pokožku; šetrně čistí a uvolňuje póry, prohřívá klouby a zlepšuje obranyschopnost těla; velmi dobře léčí akné a celulitidu, zmírňuje únavu
- koupel s extraktem hnědé rašeliny – tato koupel má vliv na onemocnění pohybového aparátu, nervové soustavy a na stavy stresu, slouží také jako rehabilitace po úrazech
- masáže – jsou prováděny zkušenými maséry; mezi nejoblíbenější patří částečná masáž krku, zad a šíje, celková masáž celého těla, sportovní a rekondiční masáže
- lymfomasáže - jsou prováděny přístrojem zvaným lymfoven, ten umožňuje celkovou lymfomasáž dolní části těla; slouží ke zbavení otoků dolních končetin a celulitidy; dochází ke snížení objemu pasu, stehen a boků
- finská a parní sauna – patří k základnímu vybavení každého relaxačního centra, posilují obranyschopnost člověka a slouží také jako prevence proti výskytu různých onemocnění
- suché a uhličitě koupele - slouží ke komplexní regeneraci lidského organismu, úpravě činnosti štítné žlázy, pomoci při srdečních potížích a podobně
- kyslíková terapie - je léčebná a regenerační metoda založená na principu inhalace přiměřených dávek kyslíku; s úspěchem se používá při řešení problémů spojených s nevhodným ovzduším, při srdečních potížích, které nejsou způsobeny organickými změnami, při zvýšeném krevním tlaku nebo při bolestech způsobených organickými změnami, při zvýšeném krevním tlaku nebo při bolestech hlavy

Součástí relaxačního centra je také kosmetický salon. Mezi služby nabízené kosmetickým salonem patří:

- tělový zábal z výtažků mořských řas
- medovo – mléčný tělový zábal
- luxusní kašmírovo hedvábný zábal těla
- čokoládové zábaly
- kaviárový zábal
- exkluzivní péče o muže – Hangover Treatment
- základní ošetření pleti
- liftingové ošetření
- ošetření bioaktivním collagenem
- permanentní make-up
- manikúra – pedikúra
- modeláž nehtů
- tetování obrázků

Pro snadnější využívání relaxačního centra existují tzv. pobytové relaxační balíčky. Ty umožňují ubytovaným zajistit si společně s ubytováním také služby nabízené relaxačním centrem. Jednotlivé balíčky zahrnují služby relaxačního centra, ubytování a také drobný dárek ve formě uvítacího přípitku či dezertu. Mezi pobytové balíčky patří:

- relaxační víkend
- prodloužený relaxační víkend
- romantický víkend
- wellness víkend pro ženy
- wellness víkend pro muže
- pretty woman
- wellness víkend lux
- relaxační týden
- týden pro muže
- relaxačně ozdravný pobyt pro seniory [10]

3.6 Konkurence

Vzhledem k tomu, že Velké Karlovice jsou známou turistickou oblastí, nachází se zde více hotelů, které poskytují podobné služby jako mnou zkoumaný Horský hotel TATRA. Mezi nejvýznamnější konkurenty patří hotely sítě Valachy, mezi které patří Wellness hotel Horal, Hotel Lanterna a Hotel Galík. Tyto tři hotely těží ze vzájemné spolupráce, díky které mohou své konkurenty v lecčem předčít. Mezi další významné konkurenty patří Horský hotel Babská, Horský hotel Kyčerka a Horský hotel Soláň, který se svými službami nejvíce podobá Horskému hotelu Tatra.

3.6.1 Hotel Lanterna

Tento hotel se nachází ve Velkých Karlovicích, v údolí Leskové, což je nedaleko hranic se Slovenskem. Je to moderně zrekonstruovaný stylový horský hotel, který vyhoví i požadavkům náročnější klientely. Hotel nabízí ubytovací kapacitu 53 dvoulůžkových pokojů, tedy 106 lůžek. U větších pokojů je navíc možnost využití přistýlek. Největším hotelovým lákadlem je nově vybudované relaxační wellnes centrum L-SPA, které slouží k odpočinku a relaxaci ubytovaných. [12]

3.6.2 Wellness hotel Horal

Tento hotel se nachází na samotném okraji Velkých Karlovic v bezprostřední blízkosti hranic se Slovenskem. Výhodou je především ideální poloha hotelu nedaleko beskydských lesů a hřebenů Javorníků, s možností výběru z mnoha turistických a cyklistických tras jak na české, tak i na slovenské straně hranic. Celková kapacita hotelu je 94 pevných lůžek a 36 přistýlek. Je zde mnoho možností ke sportování. Přímo u hotelu je lanový park a golfové hřiště, ze kterého se v zimě stává sjezdová trať s upraveným snowboardparkem. Velkým lákadlem hotelu je bezesporu nově vybudované Wellnes centrum, které svým designem a nabízenými službami dokáže přilákat mnoho zákazníků. [17]

3.6.3 Hotel Galík

Tento hotel se také nachází údolí Leskové. Je takřka ve středu mnoha turistických, cyklistických a běžeckých tras. Vytváří zázemí pro pořádání sportovních nebo školních pobytů. Je určen pro méně náročnou klientelu, která vyhledává sport a zábavu. Celková kapacita hotelu je 89 pevných lůžek a 24 přistýlek. Hotel má vlastní lyžařský svah o délce 400 m. Funguje zde také sauna a bowling. Nabízí školící místnosti s dobrým technickým vybavením a často bývá dějištěm mnoha společenských akcí, jako jsou firemní večírky, svatby, rodinné oslavy a podobně. [11]

3.6.4 Horský hotel Soláň

Tento hotel se nachází na 860 m vysokém kopci Soláň, který patří mezi jedno z center lyžování a turistiky v Beskydech. K dispozici je zde 41 pokojů s celkovou kapacitou 110 lůžek. Jedním z mnoha lákadel, které hotel nabízí, je nově zrekonstruované relaxační centrum s bazénem s mořskou vodou a širokým spektrem masáží. Velice atraktivní jsou také svatební obřady, které hotel pořádá buď pod otevřeným nebem nebo v nově zrekonstruované Zvoničce na Soláni. [9]

3.6.5 Horský Hotel Babská

Tento hotel je nejmenší ze všech konkurenčních hotelů, jeho celková kapacita je 48 míst ve 2 až 4 lůžkových pokojích. Má také skromně vybavené wellnes centrum, ve kterém můžeme najít vnitřní krytý bazén, vířivku, saunu a posilovnu. Další atraktivní službou je jistě 400 m dlouhý vlek, který je pravidelně udržován a večer osvětlen. [7]

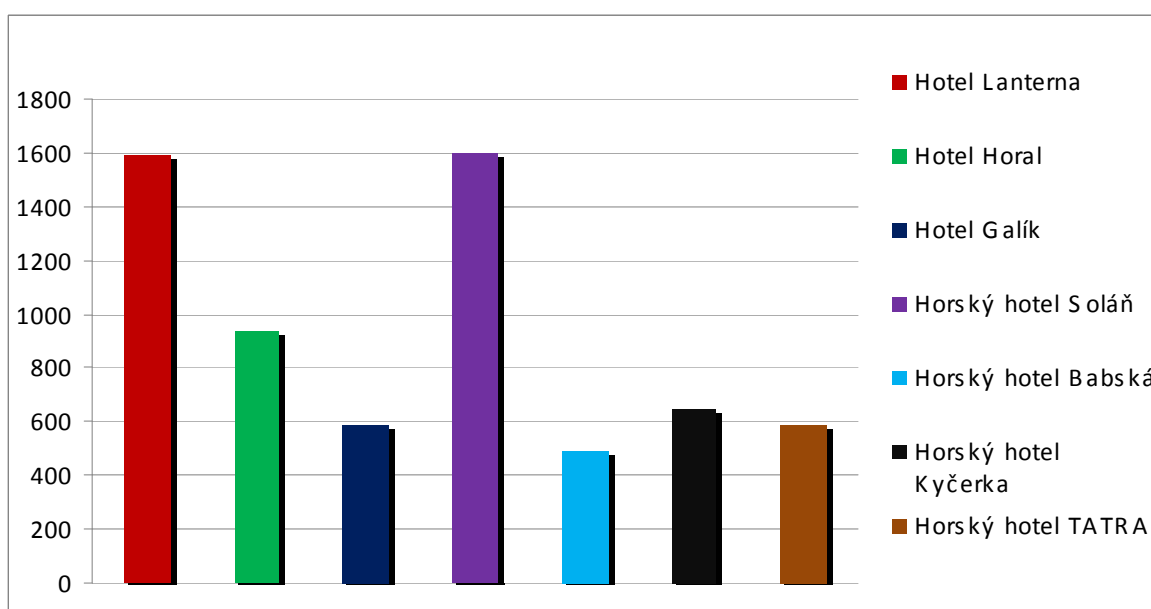
3.6.6 Horský hotel Kyčerka

Tento hotel je díky své poloze, lůžkové kapacitě a velikostí vhodný pro děti všech věkových skupin, proto se zde konají školy v přírodě, dětské tábory, sportovní soustředění, výlety a lyžařské kurzy. Celková kapacita tohoto hotelu je 130 lůžek. [8]

V oblasti Velkých Karlovic a okolí se nachází i další objekty určené k ubytování, které sice nedosahují podobných kvalit jako již zmíněné hotely, ale dá se v nich ubytovat. Mezi tyto objekty patří: [16]

- Penzion PEPICENTRUM
- ubytování Zastávka
- Hotel Koník
- Penzion Na Kopečku
- Apartmány U Gášků
- Chalupa Na Sklepě

Graf č.1: Srovnání cen standardních pokojů s konkurenčními hotely



Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: ceny jsou uvedeny v Kč/osoba za noc

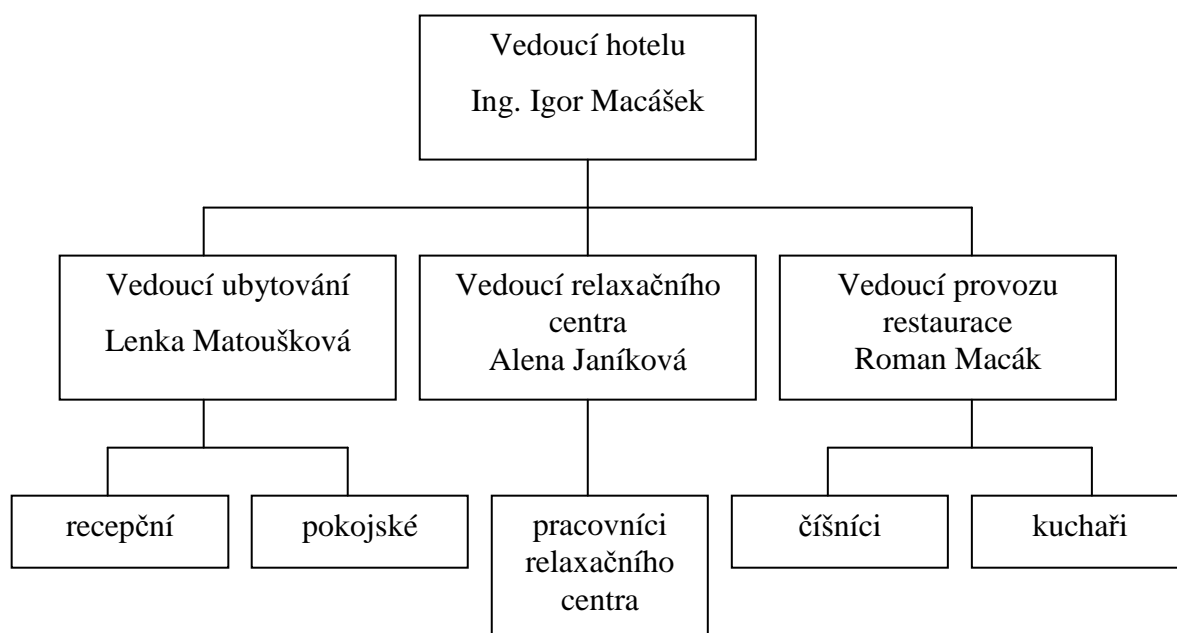
3.7 Organizační struktura Horského hotelu Tatra

Hotel v současné době zaměstnává v hlavním pracovním poměru celkem 20 zaměstnanců. Pro zjednodušení a zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů se hotel rozdělil do tří různých sekcí:

- ubytování
- provoz restaurace
- relaxační centrum

Jednotlivé sekce mají své vedoucí, kteří jsou zodpovědní za vedení a výsledky těchto útvarů. Tyto výsledky konzultují se svým přímým nadřízeným, tedy ředitelem hotelu. Graficky znázorněná organizační struktura hotelu by tedy mohla vypadat následovně:

Obrázek č. 3: **Organizační struktura hotelu**



Zdroj: vlastní zpracování

4 Analýza konkurenceschopnosti

V této části chci analyzovat postavení na trhu a nalézt různé možnosti, jak zlepšit celkový chod hotelu. První nástroj, který jsem se rozhodl použít, je swot-analýza, která by měla rychle a přehledně znázornit, kde jsou silné a slabé stránky podniku. Měla by také popisovat možné příležitosti a hrozby. Tuto analýzu jsem sestavoval s pomocí ředitele hotelu i jednotlivých zaměstnanců hotelu, což vedlo ke zvýšení vypovídací schopnosti tohoto nástroje.

Dále jsem byl vedením hotelu požádán o vypracování dotazníku, který by pomohl získat informace o současném stavu hotelu, spokojenosti zákazníků a možnostech zlepšení. Po konzultaci s ředitelem hotelu jsem sestrojil dotazník, který vyplňovali pouze hosté Horského hotelu TATRA. Takto získané informace jsem ve své práci zanalyzoval a poté navrhl možnosti, jak dosáhnout vyšší efektivnosti hotelu a spokojenosti jeho zákazníků.

4.1 Swot–analýza

Tabulka č. 1: Swot-analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno podniku Dobrá dopravní dostupnost Krásné prostředí Ideální poloha Cenová dostupnost pro každého	Relaxační centrum Zastaralé vybavení pokojů Časté změny zaměstnanců Parkoviště Internetové stránky Nízký podíl zákazníků z okolí
Příležitosti	Hrozby
Inovace relaxačního centra Rozvoj cestovního ruchu v regionu Výstavba cyklostezky Získání finančních prostředků z EU	Stávající konkurence Příchod nové konkurence Útlum cestovního ruchu Ztráta dobrého jména

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky:

- dobré jméno podniku – Horský hotel Tatra byl založen v 60. letech a za dobu své existence si stačil vybudovat určité jméno a pověst
- dobrá dopravní dostupnost – hotel se nachází poblíž hlavní cesty, která směřuje z Velkých Karlovic do Vsetína
- krásné prostředí – hotel se nachází na krásném místě s výhledem do středu vesnice Velké Karlovice

- ideální poloha – Velké Karlovice patří mezi nejnavštěvovanější obce v našem regionu; hřebeny a svahy hor vybízí v létě k turistice, jízdě na kole, v zimě naopak ke sjezdovému či běžeckému lyžování
- cenová dostupnost pro každého – hotel se svými cenami řadí k nejlevnějším hotelům na tomto území

Slabé stránky:

- relaxační centrum – relaxační centrum v Hotelu Tatra se nemůže porovnávat s relaxačními centry konkurenčních hotelů; hotely Lanterna, Horský hotel Horal a Horský hotel Soláň investovali do svých relaxačních center nemalé peníze, čímž se posunuli o pár tříd výše
- zastaralé vybavení pokojů – stížnosti na nekvalitní a zastaralé matrace, či nefunkční lampy a malé televizory jsou zde na denním pořádku
- časté změny zaměstnanců – hotel stále nemůže najít správný personál do restaurace, čímž se snižuje kvalita obsluhy a celkový dojem z restaurace
- parkoviště – hotelové parkoviště nemá dostatečnou kapacitu a nemůže zvládnout nával aut při plné obsazenosti hotelu
- internetové stránky – internetové stránky představují jednu z neúčinnějších věcí, které dokážou přitáhnout hosty do hotelu; srovnáte-li internetové stránky Horského hotelu TATRA se stránkami jejich konkurentů, zjistíte, že jsou nepřehledné a neoriginální
- nízký podíl zákazníků z okolí – Horský hotel TATRA nedokáže přilákat zákazníky z blízkého okolí, kteří by zde využívali služeb restaurace

Příležitosti:

- inovace relaxačního centra – získáním peněz ze statutárních fondů evropské unie by hotel mohl zkvalitnit služby poskytované v relaxačním centru, což by jistě vedlo k přílivu nových zákazníků
- rozvoj cestovního ruchu v regionu
- výstavba cyklostezky – cyklostezka vedoucí ze Vsetína do Velkých Karlovic je teprve ve fázi výstavby; dojde-li však k jejímu vybudování bude to pro hotel znamenat další příliv zákazníků; podnikne-li hotel vhodné kroky k přilákání těchto potenciálních hostů, bude moci z této stavby profitovat
- získání finančních prostředků z EU – vstupem ČR do EU se českým podnikům naskytla možnost čerpat peníze z evropských fondů, tuto možnost by hotel mohl využít pro renovování zastaralého vybavení

Hrozby:

- stávající konkurence – vzhledem k tomu, že Velké Karlovice patří k turisticky atraktivním destinacím, nachází se zde také mnoho konkurenčních hotelů
- příchod nové konkurence – stále více se rozmáhá ubytování v typických valašských chalupách, které se začínají budovat na celém území Velkých Karlovic; tento fakt by mohl snížit obsazenost hotelu a tím ohrozit jeho samotnou existenci
- útlum cestovního ruchu
- ztráta dobrého jména – nespokojených hostů stále přibývá, čímž se silně poškozuje dobré jméno hotelu, které bylo po dlouhá léta pracně budováno

4.2 Vyhodnocení dotazníku

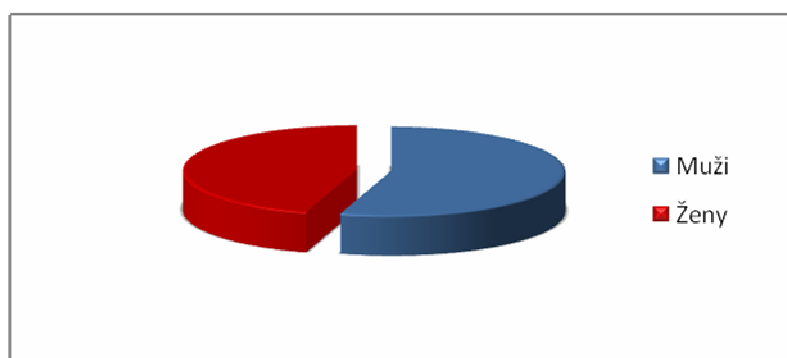
Hlavním úkolem mnou vypracovaného dotazníku bylo přinést do hotelu nové informace, které by dopomohly ke zvýšení spokojenosti zákazníka, efektivnějšímu řízení hotelu a zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

Otázky byly sestavovány tak, aby odpovědi byly jasné a relevantní. Měly by pomoci zjistit určité skutečnosti o hotelu a jím nabízených službách.

Dotazník byl tvořen deseti uzavřenými otázkami, na které byly předem stanoveny varianty odpovědí. Byl vyplňován pouze hosty Hotelu Tatra. Na konci dotazníku bylo vyhrazeno místo pro vlastní názory respondentů, kteří zde dostali prostor k uvedení stížností, pochval a návrhů na zlepšení stávající nabídky služeb hotelu.

Z celkového počtu 75 dotázaných bylo 41 mužů (což je 54,7 %) a 34 žen (45,3 %), což představuje běžnou strukturu ubytovaných dle pohlaví.

Graf č. 2: **Graf struktury zákazníků oslovených v dotazníku**



Zdroj: vlastní zpracování

Ke každé z otázek jsem vypracoval přehlednou tabulku a graf. Odpovědi jednotlivých respondentů jsem sečetl podle jejich výskytu a vyjádřil je jako procentní podíl.

Otázka č. 1

Důvodem proč byla položena otázka „**Jak jste se dozvěděli o Hotelu Tatra?**“, bylo zjištění, z jakých zdrojů se o hotelu zákazníci dozvídají, což by mohlo hotelu dopomoci ke zvýšení efektivnosti v oblasti nabídky svých služeb. Hotel by měl vědět, který informační zdroj je nejčastější, a na kterém by měl zapracovat. Odpovědi na tuto otázku se nacházejí v následující tabulce.

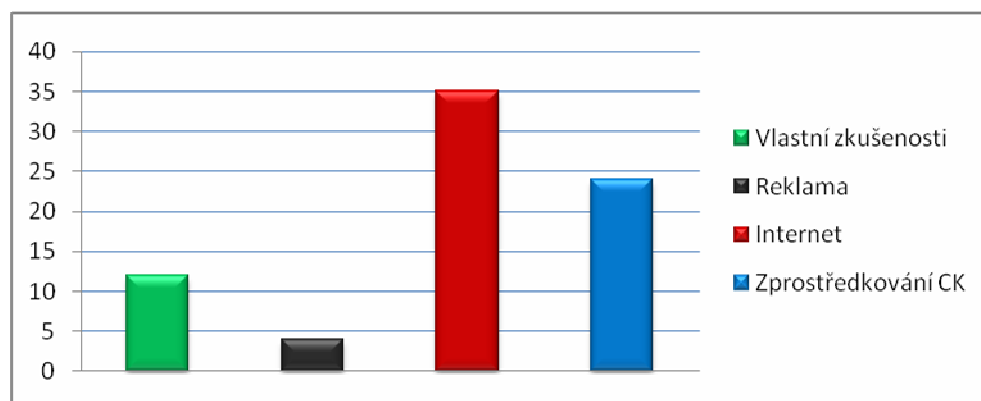
Tabulka č. 2: **Tabulka odpovědí na otázku č. 1**

Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Z vlastní zkušenosti, přátelé, známí	12	16,0	8	4
Z reklamy	4	5,3	3	1
Z internetu	35	46,7	16	19
Díky zprostředkování přes cestovní kancelář	24	32,0	14	10

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí je patrné, že největší část zákazníků (46,7 %) se o hotelu dozvěděla prostřednictvím internetu, populární je také zprostředkování přes cestovní kancelář (32 %). Méně častou odpovědí bylo „z vlastní zkušenosti, přátelé, známí“, kterou volilo pouze 12 dotázaných (16 %). Nejmenší část zákazníků (5,3 %) se o hotelu dozvědělo díky reklamě.

Graf č. 3: **Graf odpovědí na otázku č. 1**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2

Otázka „**Ve které roční období je pro vás ubytování v této lokalitě nejpřitažlivější?**“ by měla poskytnout hotelu informace o sezónnosti a oblíbenosti lokality, ve které se hotel nachází, s čímž úzce souvisí návštěvnost hotelu v jednotlivých ročních obdobích. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce.

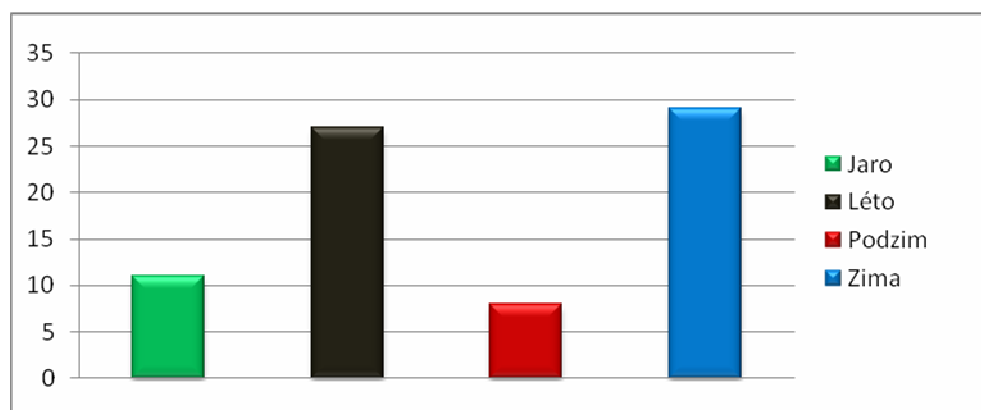
Tabulka č. 3: **Tabulka odpovědí na otázku č. 2**

Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Jaro	11	14,7	5	6
Léto	27	36,0	13	14
Podzim	8	10,7	4	4
Zima	29	38,7	19	10

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených odpovědí vyplývá, že hotel by měl být nejvíce navštěvován v zimě (38,7 %) a v létě (36 %). Zajímavé je, že pro ženy se jeví více přitažlivější ubytování v letních měsících (41,2 % žen preferuje ubytování v létě), zatímco pro muže je místní lokalita oblíbená především v zimních měsících (46,3 % mužů preferuje ubytování v zimě). Méně častou odpovědí bylo jaro (14,7 %). Nejmenší část zákazníků (10,7 %) preferuje ubytování v podzimních měsících.

Graf č. 4: **Graf odpovědí na otázku č. 2**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3

Ve třetí otázce měli hosté hotelu určit cíl své návštěvy. Odpovědi by měly hotelu poskytnout informace o zákaznících a důvodech jejich návštěvy, což by mohlo dopomoci k určení cílového segmentu zákazníků. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce.

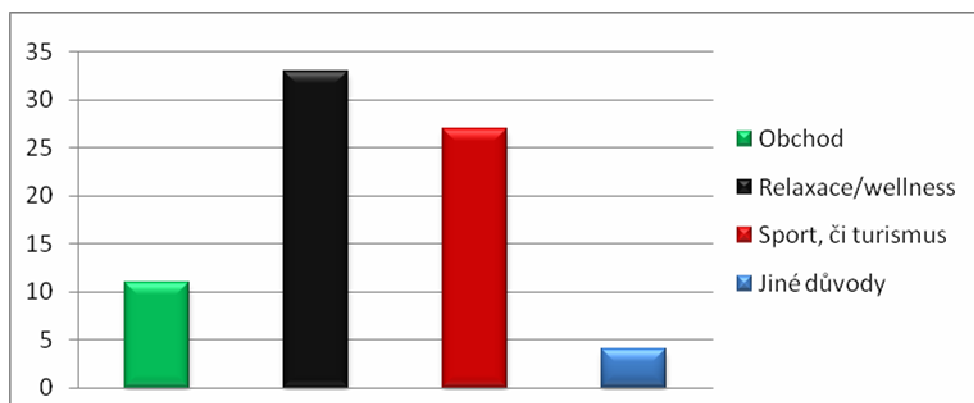
Tabulka č. 4: **Tabulka odpovědí na otázku č. 3**

Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Obchodní	11	14,7	7	4
Relaxace/wellness	33	44,0	14	19
Sport či turismus	27	36,0	19	8
Jiný	4	5,3	1	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto odpovědí je jasné, že hotel navštěvují lidé hlavně kvůli odpočinku a relaxaci v místním relaxačním centru (44 %). Díky tomu, že se hotel nachází v jednom z největších lyžařských center ve Zlínském kraji a je zde také mnoho turistických tras, jej navštěvuje také mnoho lidí kvůli sportu či turismu. V tomto dotazníku tuto možnost zaznačilo 36 % lidí. Menší část hostů, přesněji 14,7 %, navštívilo hotel z obchodních důvodů. Pouhých 5,3 % dotázaných navštěvuje hotel z jiných důvodů.

Graf č. 5: **Graf odpovědí na otázku č. 3**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4

Otázka „**Jak byste charakterizovali naše relaxační centrum?**“, se týkala úrovně poskytovaných služeb v relaxačním centru. Relaxační centrum představuje jeden z hlavních důvodů návštěvy tohoto hotelu, což z něj dělá jednu z nejdůležitějších částí hotelového komplexu. Odpovědi na tuto otázku by měly poskytnout informace jak o spokojenosti hostů se službami poskytovanými v tomto centru, tak o jeho vybavenosti. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce

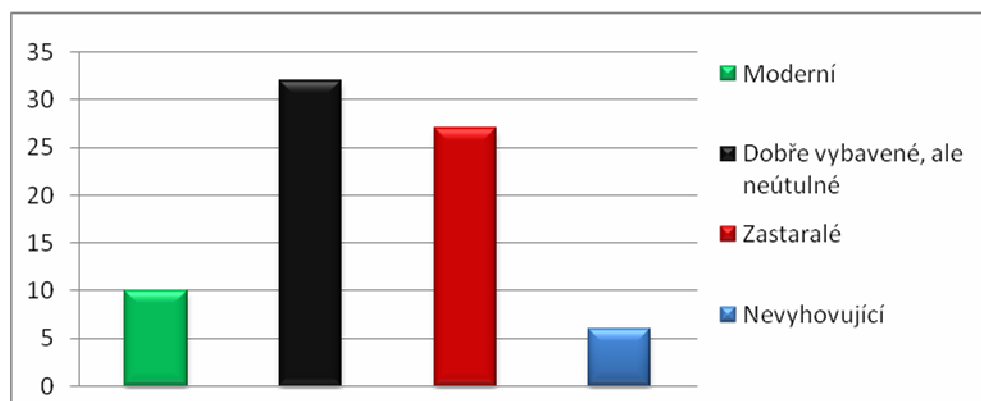
Tabulka č. 5: **Tabulka odpovědí na otázku č. 4**

Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Moderní	10	13,3	4	6
Dobře vybavené, ale neútulné	32	42,7	19	13
Zastaralé	27	36,0	15	12
Nevyhovující	6	8,0	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí, byla odpověď „dobře vybavené, ale neútulné“ (42,7 %), což poskytuje velký prostor k zamyšlení. Druhou nejčastější charakteristikou relaxačního centra byla odpověď „zastaralé“, kterou označilo 36 % dotázaných. Pouze 13,3 % dotázaných připadá relaxační centrum moderní. Nejméně zákazníků (8 %) se přiklápělo k možnosti nevyhovující.

Graf č. 6: **Graf odpovědí na otázku č. 4**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5

Otázka „**Jaká je dle vás úroveň ubytovacích služeb?**“ by měla poskytovat informace o spokojenosti zákazníků s ubytováním. Ubytování je další z důležitých částí komplexu hotelových služeb, které do značné míry ovlivňují úspěšnost hotelu jako celku, proto by těmto odpovědím měla být přiřazována vysoká důležitost. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce.

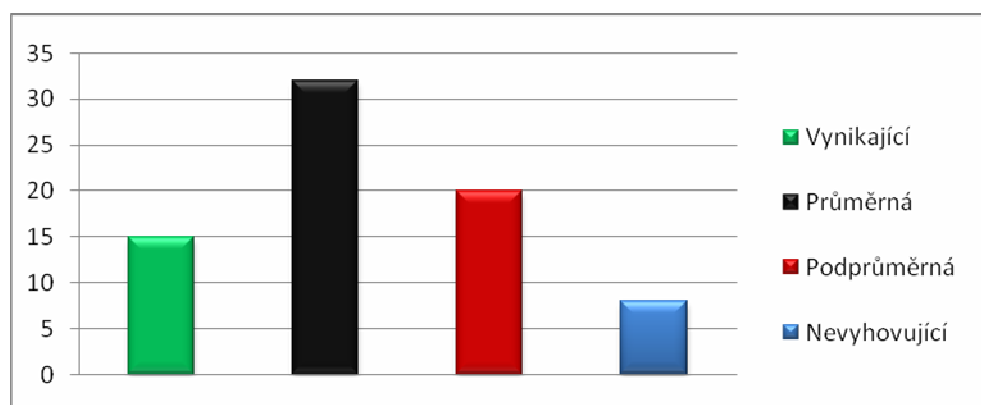
Tabulka č. 6: **Tabulka odpovědí na otázku č. 5**

Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Vynikající	15	20,0	9	6
Průměrná	32	40,7	19	13
Podprůměrná	20	26,6	8	12
Nevyhovující	8	10,7	5	3

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí byla odpověď „průměrná“, kterou volilo 40,7 % dotázaných. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď „podprůměrná“, kterou uvedlo 26,6 %, což není ideální výsledek. Jen 20 % dotázaných se zdá úroveň ubytovacích služeb „vynikající“, což opět poskytuje velký prostor k zamyšlení. Nejméně hostů se přiklánílo k odpovědi „nevyhovující“, přesněji 10,7 % dotázaných.

Graf č. 7: Graf odpovědí na otázku č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6

Otázka „**Jak jste byl/-a spokojený/-á s úrovní stravování?**“ by měla poskytovat informace jak o kvalitě podávaných jídel, tak i o kvalitě a příjemnosti obsluhy, která jídlo připravuje a roznáší k zákazníkům. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce.

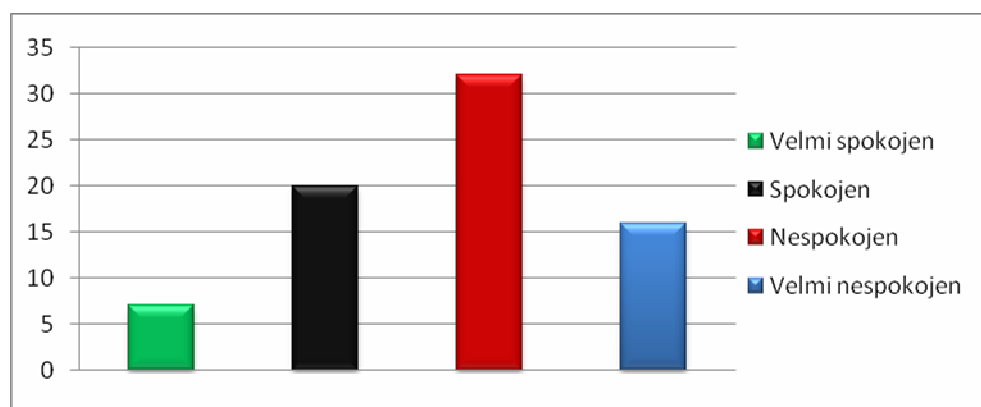
Tabulka č. 7: **Tabulka odpovědí na otázku č. 6**

Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Velmi spokojen	7	9,3	4	3
Spokojen	20	26,7	9	11
Nespokojen	32	42,7	21	11
Velmi nespokojen	16	21,3	7	9

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných odpovědí je jasné, že mnoho lidí nebylo po dobu svého pobytu spokojeno s úrovní stravování. Nejčastější odpovědí byla odpověď „nespokojen“, kterou uvedla skoro polovina dotázaných (42 %). Odpověď „spokojen“ uvedlo 26,7 %. Třetí nejčastější odpovědí byla odpověď „velmi nespokojen“ kterou uvedl ne zrovna malý počet respondentů, přesněji 21,3 % dotázaných. Pouze 9,3 % lidí bylo s úrovní stravování velmi spokojeno.

Graf č. 8: **Graf odpovědí na otázku č. 6**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7

Otázka „**Který z uvedených hotelů je dle vás v našem regionu nejlepší?**“ by měla ukázat, jak si na tom hotel stojí v porovnání s konkurencí. Velké Karlovice jsou místem s velkým počtem konkurenčních hotelů, proto by bylo dobré vědět, jaké hotely shledávají zákazníci za špičkové. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce.

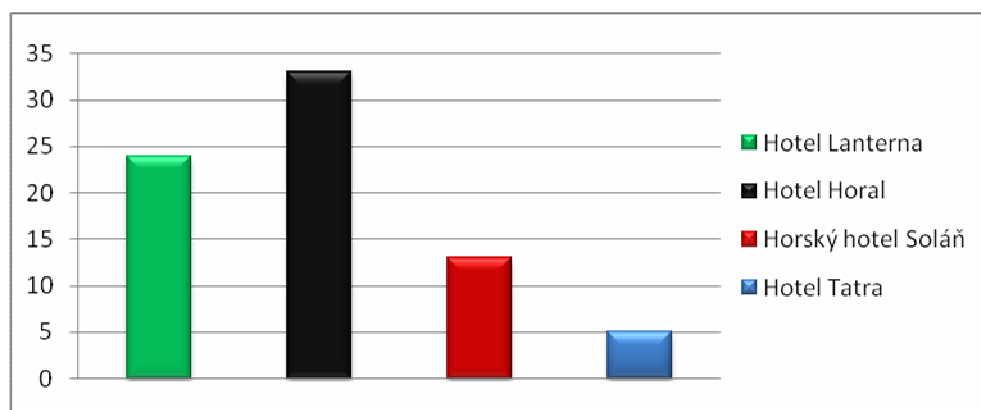
Tabulka č. 8: **Tabulka odpovědí na otázku č. 7**

Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Hotel Lanterna	24	32,0	13	11
Hotel Horal	33	44,0	19	14
Horský hotel Soláň	13	17,3	7	6
Hotel Tatra	5	6,7	2	3
Neznám jiný hotel, nežli hotel Tatra	0	0,0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných informací je patrné, že dotazovaní zákazníci mají přehled o konkurenčních hotelech, žádný z nich totiž neuvedl, že z uvedených hotelů zná jen Hotel Tatra. Podle mých respondentů je z nabízených hotelů nejlepší Hotel Horal, pro který hlasovalo 44 % z nich. Na druhém místě se umístil Hotel Lanterna, který obdržel 32 % hlasů. Na třetím místě se umístil Horský hotel Soláň, pro který hlasovalo 17,3 % respondentů. Na posledním místě se umístil Hotel Tatra, pro který hlasovalo pouze 6,7 % dotazovaných.

Graf č. 9: **Graf odpovědí na otázku č. 7**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8

Otázka „**Jaké je dle vás okolí Hotelu Tatra?**“ by měla ukázat, jak jsou zákazníci Hotelu Tatra spokojeni s prostředím, ve kterém se hotel nachází a na jaké úrovni se nachází péče o okolní krajinu. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 9: **Tabulka odpovědí na otázku č. 8**

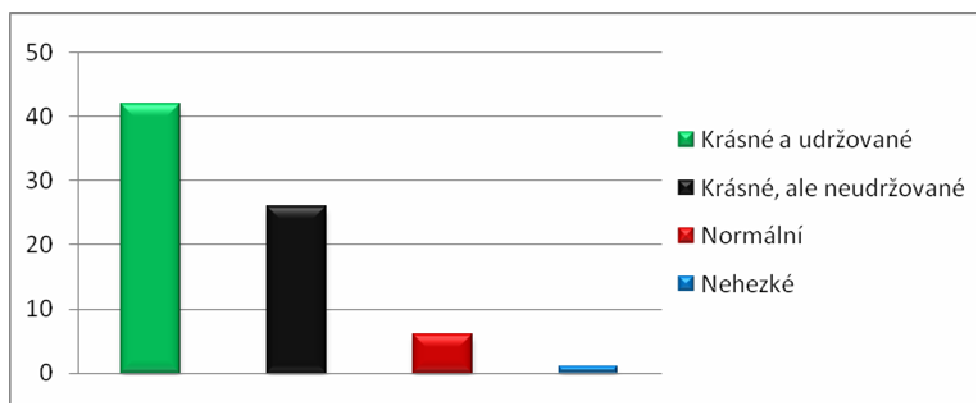
Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Krásné a udržované	42	56,0	23	19
Krásné a neudržované	26	34,7	14	12
Normální	6	8,0	3	3
Nehezké	1	1,3	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených odpovědí je zřejmé, že s okolím hotelu je většina hostů spokojena. 56 % dotázaných uvedlo odpověď „krásné a udržované“. Druhou nejčastější odpovědí byla druhá

možnost „krásné a neudržované“, pro kterou hlasovalo 34,7 % respondentů. 8 % dotazovaných shledává okolí hotelu za normální. Pro odpověď „nehezké“ hlasovalo zanedbatelné 1 % respondentů. Ze zjištěných informací je zřejmé, že okolí hotelu patří mezi silné stránky této společnosti.

Graf č. 10: **Graf odpovědí na otázku č. 8**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9

Stejně tak jako je dobré vědět, jak na zákazníky působí okolí hotelu, je také dobré vědět jak působí hotel samotný. Zda by schvalovali určité změny, či jej ponechali ve stávajícím stavu. Tyto informace by mi měly poskytnout odpovědi na otázku „**Jaký je podle vás hotel?**“. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce.

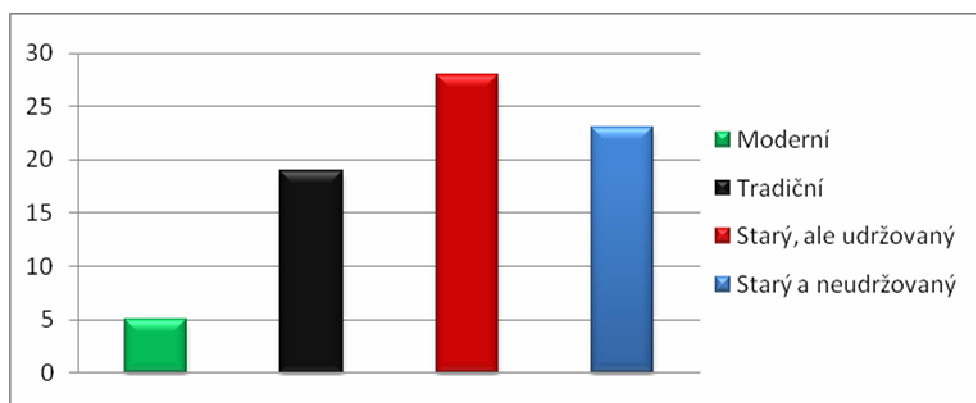
Tabulka č. 10: **Tabulka odpovědí na otázku č. 9**

Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Moderní	5	6,7	3	2
Tradiční	19	25,3	12	7
Starý, ale udržovaný	28	37,3	15	13
Starý a neudržovaný	23	30,7	11	12

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných údajů je zřejmé, že 68 % dotázaných si myslí, že je hotel starý. Nejčastěji uváděnou odpovědí bylo „starý, ale udržovaný“, pro kterou hlasovalo 37,3 % dotázaných. Druhou nejčastěji se opakující odpovědí bylo „starý a neudržovaný“, pro kterou hlasovala značná část dotazovaných, přesněji 30,7 %. Jako „tradiční“ vidí Horský hotel TATRA 25,3 % respondentů. Pouze 6,7 % dotázaných si myslí, že je hotel moderní.

Graf č. 11: **Graf odpovědí na otázku č. 9**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10

Otázku „**Jaká je podle vás cena 590 Kč za ubytování na jednu noc v Horském hotelu TATRA?**“ jsem pokládal proto, abych zjistil, zda jsou zákazníci spokojeni s částkou, kterou musí zaplatit za ubytování a zda by bylo zvýšení ceny za ubytování akceptováno zákazníky. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce.

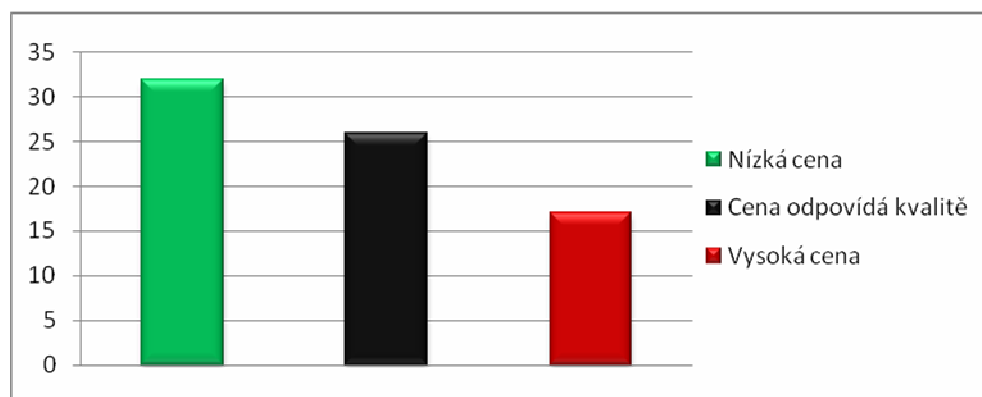
Tabulka č. 11: **Tabulka odpovědí na otázku č. 10**

Možnosti	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %	Pohlaví	
			Muži	Ženy
Cena je nízká	32	42,7	19	13
Cena odpovídá kvalitě	26	34,7	13	13
Cena je příliš vysoká	17	22,6	9	9

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných údajů vyplývá, že dotazovaní jsou s výškou ceny vcelku spokojeni. 42,7 % dotazovaných volilo možnost, že „cena je nízká“, což poskytuje Horskému hotelu TATRA prostor k jejímu zvýšení. 34,7 % dotázaných si myslí, že „cena odpovídá kvalitě“. Nejmenší část respondentů, přesněji 22,6 %, si myslí, že cena neodpovídá kvalitě nabízených služeb

Graf č. 12: **Graf odpovědí na otázku č. 10**



Zdroj: vlastní zpracování

Připomínky, názory a pochvaly hostů

Kromě deseti uzavřených otázek jsem do svého dotazníku zahrnul také místo, kde respondenti mohli vepsat pochvaly, připomínky a návrhy na zlepšení hotelu. Tím jsem jim dal možnost vyjádřit svůj vlastní názor. Vyplnění této kolonky bylo nepovinné, takže ne každý svůj názor vyjádřil.

Z celkového počtu 70 dotazovaných vyplnilo tuto kolonku 31 osob, což představuje 44,2 %. Zajímavé je, že ženy byly daleko vstřícnější a ochotnější poradit, protože z celkového počtu 34 žen, vyplnilo tuto kolonku 19, což představuje 55,9 % z jejich celkového počtu. Muži již tak vstřícní a ochotní poradit nebyli, z celkového počtu 41 mužů jich vyplnilo tuto kolonku 12, což představuje 29,3 % z jejich celkového počtu.

Nejčastěji si lidé stěžovali na:

- nekvalitní matrace
- neútulné řešení relaxačního centra
- dlouhé čekání na obsluhu v restauraci
- parkoviště u hotelu

Naopak časté pochvaly byly směřovány na:

- krásné prostředí
- příjemný personál na recepci
- příznivé ceny za ubytování

4.3 Návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti

Z informací, které mi poskytl dotazník, vyplývá, že v Horském hotelu Tatra se nachází mnoho nedostatků, jejichž eliminací by došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Hlavní problém vidím v mimosezonním období. Zaplnit hotel v zimní sezóně není problém. Region je plný lyžařů a zimních turistů, kteří hledají ubytování. Ani letní sezóna není problémová. Turistů, kteří v letních měsících navštěvují Beskydy a Javorníky, přibývá. Ale najít zákazníky, kteří by hotel navštěvovali i mimo sezónu je jádro problému.

K tomu, aby se dlouhodobě zvýšila obsazenost hotelu v mimosezonním období, je třeba zákazníkům nabídnout podobné služby, jako jejich konkurence. Je hlavně třeba zvýšit a zkvalitnit služby relaxačního centra, které oproti své konkurenci do značné míry zaostává. Tímto krokem by hotel mohl přilákat nové zákazníky.

Další problém je v kvalitě pokojů. Náročnější zákazník je zvyklý na určitý standard ubytování. Proto jsou zde časté stížnosti na nekvalitní matrace, zastaralá lůžka, nábytek v pokojích a malý výběr z televizních kanálů. Tato skutečnost do značné míry ovlivňuje spokojenost hostů hotelu a jejich rozhodování o ubytování při další návštěvě tohoto regionu.

Mezi další návrhy, jak zvýšit konkurenceschopnost, bych zařadil investici do rekonstrukce parkoviště, která by vedla ke zvýšení jeho kapacity. Často se totiž stává, že při větší obsazenosti hotelu, nemají hosté kde zaparkovat.

Horský hotel Tatra má také značné problémy se zaměstnanci. Zejména restaurace nemůže nalézt ten pravý personál, který by byl schopen uspokojovat požadavky náročnějších hostů.

Dochází zde k častým výměnám zaměstnanců, čímž se zvyšují náklady na zaškolování nových pracovníků, a také snižuje kvalita poskytovaných služeb restaurace.

Řešení tohoto problému není snadné. Lidí bez práce je sice mnoho, ale kvalita, kterou tito lidé mohou nabídnout, mnohdy za moc nestojí. Je třeba nalézt zkušené a zodpovědné zaměstnance, kteří by dokázali uspokojovat požadavky všech skupin hostů, a tím pozvedli celkovou úroveň restaurace.

Důležité je také těmto zaměstnancům vytvořit takové platové podmínky, se kterými by byli spokojeni. Často se stává, že hotel si vyškolí zaměstnance, ale následně mu nevytvoří odpovídající platové podmínky. Zaměstnanec pak odchází ke konkurenci a s ním i nemalý kapitál, který hotel investoval do jeho zaškolení.

Dalším návrhem, jak zvýšit konkurenceschopnost, je přilákání místních obyvatel. Hotel se doposud soustřeďuje jen na ubytované, ale obyvatele přilehlých vesnic jakoby přehlížel. Nekonají se zde žádné akce, které by místní přitáhly.

Navrhoval bych pořádání víkendových akcí, diskoték, koktejlových párty, či seznamovacích večírků, které by sem místní obyvatele naučily chodit. Ti by zde poté nechodili jen na již zmiňované akce, ale zašli by si sem na oběd, večeři, či jen tak posedět do vinárny. Vytvořením takovéto stálé klientely by hotel získal sice menší, ale pravidelný příjem tržeb.

Další prostor pro zlepšování vidím v reklamě hotelu. Když se autem projedete po okolních silnicích, narazíte na mnoho obřích reklamních tabulí, kterými konkurenční hotely lákají své zákazníky. Horský hotel Tatra má pouze jednu takovouto tabuli umístěnou těsně před odbočkou k hotelu.

Proto Horskému Hotelu Tatra navrhuji investovat peněžní prostředky do reklamy. Reklamou myslím nejen již zmiňované reklamní tabule u cesty, ale také reklamu v regionálním tisku, v místních rozhlasových stanicích a podobně.

Další věcí, která úzce souvisí s reklamou, jsou internetové stránky. Lidé si v dnešní době často objednávají ubytování přes internet a úroveň internetových stránek bývá často jedním z hlavních faktorů při jejich rozhodování. Tento fakt byl však asi vedení hotelu zatajen,

protože stránky nedosahují kvalit konkurenčních hotelů. Jsou neupravené, nepřehledné a neoriginální. Proto navrhuji investici do nových webových stránek. Tato investice by hotel nijak zvlášť nezatížila a mohla by vést ke zvýšení návštěvnosti hotelu.

Mnoho z mých návrhů stojí a padá na jediné věci a to jsou peníze. Hotel musí nalézt způsob, jak a kde peníze získat. Jednou z možností, jak se k penězům dostat, jsou strukturální fondy Evropské Unie.

4.3.1 Fondy Evropské unie

Fondy EU představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Právě jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony.

Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
- Evropský sociální fond (ESF)
- Fond soudržnosti (FS)

Na právě probíhající programové období 2007—2013 má ČR z evropských fondů k dispozici 26,69 miliard EUR což představuje asi tři čtvrtiny státního rozpočtu ČR.

Každá členská země si dojednává s Evropskou komisí operační programy (OP), které představují zprostředkující mezistupeň mezi třemi, již zmíněnými, hlavními evropskými fondy (ERDF, ESF, FS) a konkrétními příjemci finanční podpory v členských státech a regionech. Jsou to strategické dokumenty představujících průnik priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU a individuálních zájmů členských států.

Česko si pro nynější období vyjednalo 26 operačních programů. Osm z nich je zaměřeno tématicky a sedm zeměpisně. Ostatní OP umožňují přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci či zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti.

Operační programy definují, které problémy chce Česká republika za prostředky získané z evropského rozpočtu řešit a čeho chce v programovém období 2007—2013 dosáhnout. Zajišťují, aby projekty nebyly k financování vybírány nahodile, nýbrž podle toho, zda pomáhají uskutečňovat záměry kohezní politiky.

Každý subjekt, jenž chce požádat o finanční podporu z fondů EU, musí předložit projekt řídicímu orgánu operačního programu. Řídicími orgány operačních programů jsou u tématicky zaměřených OP resortní ministerstva, u územně vymezených OP regionální rady regionů soudržnosti, což jsou územní celky odpovídající jednomu nebo více českým krajům zřízené za účelem přijímání dotací z evropských fondů.

Subjektem, který žádá o finanční podporu může být:

- obec
- kraj
- ministerstvo
- podnikatel
- vlastník dopravní infrastruktury
- nezisková organizace
- škola
- výzkumná centra a další [13]

4.3.2 Získání dotace

Žádost o dotaci z jednotlivého operačního programu se podává vždy po uveřejnění výzvy. Žádosti o dotaci se podávají samostatně za každý dotační program a za každý předmět dotace dle sídla podnikání (u právnické osoby) a dle trvalého bydliště (u fyzické osoby). Zjistí-li příslušné ministerstvo (které má na starosti příslušnou dotaci), že žádost je neúplná nebo obsahuje-li nepravdivé údaje, vrátí ji žadateli spolu s uvedením vad podání a s výzvou a lhůtou k jejich odstranění. Nedojde-li k odstranění vad žádosti do stanovené lhůty, žádost se zamítne.

Základní pravidla postupu při žádosti o dotaci:

- **získání informací o dotaci** - zjistit jaké dotace a na jaké účely EU poskytuje
- **nalezení konkrétní dotace pro svůj projekt** - vyhledat seznam aktuálních, či připravovaných výzev
- **zajištění financování projektu** - dotace jsou propláceny zpětně až po realizaci projektu, žadatel musí být schopný celý projekt financovat z vlastních či externích zdrojů
- **vyřízení konkrétní dotace**
- **udržení dotace** - při nesplnění určitých podmínek žadateli hrozí, že dotace bude odebrána, či dokonce bude uděleno penále [14]

Pro mnou navrhované inovace, se mi jako nejlepší alternativa jeví využití regionálního operačního programu NUTS II Střední Morava

4.3.3 ROP NUTS II Střední Morava

Regionální operační program NUTS II Střední Morava je určen pro region soudržnosti Střední Morava, který se skládá z Olomouckého a Zlínského kraje. Zaměřuje se na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu vč. modernizace prostředků veřejné dopravy, podporu rozvoje infrastruktury i služeb cestovního ruchu, přípravu menších podnikatelských ploch a zlepšování podmínek k životu v obcích a na venkově především prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotnické infrastruktury, odstraňování ekologických zátěží.

Řídícím orgánem ROP NUTS II Střední Morava je Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava. Tento operační program obsahuje 4 prioritní osy, které jej rozdělují na logické celky. Jednotlivé prioritní osy:

- Doprava
- Integrovaný rozvoj a obnova regionu
- Cestovní ruch
- Technická pomoc

Pro Horský hotel TATRA je nejzajímavější 3. prioritní osa, tedy Cestovní ruch. Na tuto osu bylo z fondů Evropské Unie vyčleněno 121,6 mil. EUR, což představuje 18,5 % celkových prostředků, vyčleněných pro tento operační program.

Cílem této prioritní osy je zvýšení atraktivity regionu v oblasti cestovního ruchu, který může být s ohledem na historické, kulturní a přírodní atraktivity regionu významným zdrojem příjmů a může napomoci revitalizaci měst a obcí.

Ze seznamu aktuálních dotačních programů jsem zjistil, že 23. dubna 2008 byla vyhlášena výzva týkající se podnikatelské infrastruktury a služeb na území definovaném oblastí podpory 3.1 – Horní Vsacko. Výzva platí do 31. srpna 2012. Příjemci dotace jsou podnikatelské subjekty. [14]

Právě zde by se mohly nalézat finanční prostředky, které by pomohly hotelu ke zvýšení konkurenceschopnosti. Proto doporučuji hotelu zaměřit se na zmiňované fondy a pokusit se o získání peněz z Evropské Unie.

5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit nedostatky, které znemožňují Horskému hotelu TATRA dosáhnout lepšího postavení na trhu. Dále také nalézt příležitosti, které by hotelu pomohly k dosahování vyšších tržeb a zisku. Poté vytvořit návrhy vhodných opatření, které by vedly ke zkvalitnění nabízených služeb a tím ke zvýšení celkové konkurenceschopnosti hotelu.

V první kapitole se věnuji významu slova konkurenceschopnost a různým možnostem jejího měření. Důkladně zde popisuji swot-analýzu, která patří mezi základní nástroje ke zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Zmiňuji se o analýze strategických obchodních jednotek hotelu a analýze konkurenčních hotelů, které představují další nástroje na posuzování celkové konkurenceschopnosti hotelu. Na závěr kapitoly uvádím, jak by měl hotel správně jednat se svými zákazníky a jak získávat informace, které by mu dopomohly k analýze stávajícího stavu a možnostem budoucího zlepšování.

Druhá kapitola pojednává o Horském Hotelu TATRA a o službách, které poskytuje svým hostům. Zmiňuji se zde o dlouhé historii tohoto podniku. Přikládám informace o konkurenčních hotelech, které poskytují podobné služby, jako mnou zkoumaný Horský hotel TATRA. Na závěr této kapitoly jsem popsal organizační strukturu hotelu.

Závěrečná kapitola je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti Horského hotelu TATRA. Na začátku kapitoly jsem vytvořil swot-analýzu, která přehledně naznačuje, kde jsou silné a slabé stránky podniku, jaké příležitosti může podnik využít a jaké hrozby může očekávat. Obsahem kapitoly je také vyhodnocení dotazníku, které poskytuje komplexní informace o hotelu. Na závěr jsem navrhl vhodná doporučení, která by měla vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Zmiňuji se zde o strukturálních fondech Evropské unie a možnostech čerpání dotací.

Cíl mé bakalářské práce, který byl zmíněn již v úvodu, byl naplněn. Byla provedena analýza konkurenceschopnosti hotelu, silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb. Bylo doporučeno čerpání peněz ze strukturálních fondů Evropské Unie a jejich následná investice do zkvalitnění nabízených služeb. Dále jsem hotelu doporučil vyšší orientaci na místní

obyvatelstvo, které bylo hotelem doposud opomíjeno a nové zpracování webových stránek, které by do hotelu dokázaly nalákat více zákazníků.

Při vypracování bakalářské práce jsem získal nové znalosti v oboru cestovního ruchu a hotelnictví, které v budoucnu jistě efektivně využiji.

Seznam literatury

- [1] HORNER, S.; SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 479 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [2] KIRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-01.
- [3] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6
- [4] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [5] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Elektronické zdroje

- [6] BENEŠ, M. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. Červen 2006. [cit. 7. 4. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>>.
- [7] *Horský hotel Babská* [on-line]. 2010. [cit. 15. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.hotel-babska.cz/>>.
- [8] *Horský hotel Kyčerka* [on-line]. 2010. [cit. 15. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.hotelkycerka.cz/>>.
- [9] *Horský hotel Soláň* [on-line]. 2007. [cit. 15. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://hotelsolan.cz/>>.

[10] *Horský hotel TATRA* [on-line]. 2007-2010. [cit. 13. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.hoteltatra.cz/>>.

[11] *Hotel Galík* [on-line]. 2008. [cit. 15. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.valachy.cz/hotel-galik/>>.

[12] *Hotel Lanterna* [on-line]. 2008. [cit. 15. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.valachy.cz/hotel-lanterna/>>.

[13] *Konkurenceschopnost a konkurenční síly*. [on-line]. 2010. [cit. 7. 4. 2010]. Dostupné z WWW: <moodle.vsb.cz/archiv/mod/resource/view.php?inpopup=true>.

[12] *Matice BCG* [on-line]. 2010. [cit. 15. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.metodyrizeni.cz/index.php/zakladni-pojmy/85-matice-bcg>>.

[13] *ROP NUTS II Střední Morava* [on-line]. 2010. [cit. 20. 4. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/rop-sm>>.

[14] RUMML, M. *Jak získat dotaci z Evropské unie?* 31. 3. 2008. [cit. 23. 4. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/158741-jak-ziskat-dotaci-z-evropske-unie/>>.

[15] *The BCG Matrix* [on-line]. 2010. [cit. 15. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://decide-guide.com/wp-content/uploads/bcg.gif>>.

[16] *Velké Karlovice*. [on-line]. 2007-2010. [cit. 13. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://velkekarlovice.cz/main.php?pg=0000>>.

[17] *Wellness hotel Horal* [on-line]. 2008. [cit. 15. 3. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.valachy.cz/hotel-horal/>>.

Seznam zkratk

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

L-Spa – relaxační centrum hotelu Lanterna

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

OP – operační program

ROP – regionální operační program

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Swot-analýza

Tabulka č. 2: Tabulka odpovědí na otázku č. 1

Tabulka č. 3: Tabulka odpovědí na otázku č. 2

Tabulka č. 4: Tabulka odpovědí na otázku č. 3

Tabulka č. 5: Tabulka odpovědí na otázku č. 4

Tabulka č. 6: Tabulka odpovědí na otázku č. 5

Tabulka č. 7: Tabulka odpovědí na otázku č. 6

Tabulka č. 8: Tabulka odpovědí na otázku č. 7

Tabulka č. 9: Tabulka odpovědí na otázku č. 8

Tabulka č. 10: Tabulka odpovědí na otázku č.9

Tabulka č. 11: Tabulka odpovědí na otázku č.10

Seznam Grafů:

Graf č. 1: Srovnání cen standardních pokojů s konkurenčními hotely

Graf č. 2: Graf struktury zákazníků oslovených v dotazníku

Graf č. 3: Graf odpovědí na otázku č. 1

Graf č. 4: Graf odpovědí na otázku č. 2

Graf č. 5: Graf odpovědí na otázku č. 3

Graf č. 6: Graf odpovědí na otázku č. 4

Graf č. 7: Graf odpovědí na otázku č. 5

Graf č. 8: Graf odpovědí na otázku č. 6

Graf č. 9: Graf odpovědí na otázku č. 7

Graf č. 10: Graf odpovědí na otázku č. 8

Graf č. 11: Graf odpovědí na otázku č. 9

Graf č. 12: Graf odpovědí na otázku č. 10

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Model BCG

Obrázek č. 2: Maslovova pyramida

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Seznam zaměstnanců Horského hotelu TATRA

Příloha č. 3: Fotografie Horského hotelu TATRA

Příloha č. 4: Fotografie hotelové restaurace

Příloha č. 5: Fotografie relaxačního centra

Příloha č. 6: Fotografie hotelových p